

УДК 665.322.1

Ю.В.БЕЗВЕРХНЯ

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВСТУПУ ДО СОТ

*Таврійський державний агротехнологічний університет,
м. Мелітополь, Україна*

Постановка проблеми

У наслідку вступу до світової організації торгівлі (СОТ) іноземні підприємства-виробники зможуть вільно використовувати українські товарні ринки, тому так важливо для сучасних реалій української економіки не втратити конкурентноздатності вітчизняних підприємств по відношенню до закордонних аналогів. Цим процесам може сприяти впровадження управлінського обліку. Основним критерієм дієвості системи керування є ефективне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Управлінський облік забезпечує необхідний для цього механізм, дозволяючи комплексно розглянути питання планування, оперативного контролю й обліку окремих видів діяльності, що обумовлює актуальність питання, що нами розглядається.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання забезпечення управлінського апарату підприємства обліковою інформацією є дуже актуальними і йому приділяють увагу багато вітчизняних науковців, таких як Ф.Ф.Бутинець, Г.Г.Кірейцев, В.Б.Моссаковський, М.Ф.Огійчук, В.Я.Плаксієнко, В.П.Ярмоленко тощо. Але важливість управлінського обліку в умовах вступу до СОТ ще дуже мало досліджена.

Формулювання мети статті

Метою статті є розгляд стратегічних цілей впровадження управлінського обліку на підприємствах, обґрунтування його необхідності в нових умовах, які виникають при вступі України до СОТ.

Основний матеріал дослідження

В умовах конкуренції й швидких змін зовнішнього середовища, такого як вступ до СОТ, стратегія стає основним фактором у забезпеченні конкурентноздатності вітчизняних підприємств. У цих умовах виграє той, хто може краще передбачати та швидше прорахувати різні варіанти ведення бізнесу. При цьому для оцінки бізнесу прийнято звертати увагу на короткострокові фінансові показники (прибуток, рентабельність тощо). З метою їхнього поліпшення знижуються витрати на маркетинг, роботу з персоналом, навчання, тобто ті фак-

тори, які могли б дати ефект у майбутньому. Тому останнім часом з'явилося поняття стратегічного управлінського обліку, основні елементи якого наступні: так звана місія та бачення компанії, стратегічні цілі, критичні фактори успіху, збалансована система показників діяльності (ЗСП), що включає в себе не тільки фінансові, але також і нефінансові показники.

Чітко розроблена стратегія підприємства забезпечує зв'язок його фінансових результатів і ринкових позицій за допомогою збалансованої системи цілей. Вони можуть бути різні, так само як розрізняються й методи їх досягнення. Щоб оцінити близькість досягнення мети, необхідно виробити критерії оцінки діяльності підприємства.

Оскільки у сучасній ринковій економіці ключовим учасником стає замовник, його вимоги починають відігравати чільну роль у виборі довгострокових стратегічних цілей і контрольних показників діяльності компанії. Особливо актуальним це стає в умовах СОТ.

На наш погляд, для розробки стратегії необхідно виробити місію підприємства (тобто бачення майбутнього). Потім провести стратегічний аналіз, вибрати пріоритетні напрямки розвитку й визначити стратегічні цілі з погляду задоволеності клієнтів і власників, ефективності процесів і персоналу. Після того як стратегічні цілі визначені, важливо сформулювати завдання, що постають перед системою управлінського обліку й визначити інформаційні потреби управління, що повною мірою відображають індивідуальні особливості бізнесу, конкурентну ситуацію й стратегію підприємства.

Результатом цього етапу є побудова стратегічних карт. Стратегічна карта – це опис стратегії у вигляді набору причинно-наслідкових зв'язків. Саме вона перетворює стратегію на план дій.

Розробка стратегії – це, безумовно, прерогатива власників підприємства. Але тут виникає наступна проблема: часто співробітники, що не знайомі зі стратегічними цілями, не розуміють своєї ролі в реалізації стратегії й не мають стимулів до того, щоб підвищувати ефективність цієї реалізації у своїй повсякденній діяльності.

Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів і співробітників організації їхню роль у реалізації стратегії [1]. Такі карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління (для компанії в цілому, для кожного підрозділу, розробляються навіть індивідуальні стратегічні карти для співробітників).

Щоб зв'язати стратегію з оперативним управлінням створюється ЗСП, що містить у собі:

- опис ЗСП, яка відображає стратегічні цілі;
- визначення можливих значень показників;
- розробку плану дій, необхідних для досягнення заданих значень показників.

Для якісної організації бізнес-процесів може виникнути необхідність у нових структурних підрозділах, наприклад у відділі маркетингу, якого раніше не

було [2]. Деякі підрозділи доводиться поєднувати, щоб виключити дублювання функцій і відповідальності.

При впровадженні системи управлінського обліку завжди виникає питання, хто повинен займатися управлінським обліком і чи треба створювати якісь нові структури, наприклад, відділ управлінського обліку. Однозначної відповіді тут не існує. Кожне підприємство вибирає той шлях, що більше для нього підходить.

Ми вважаємо дуже перспективним варіант організації ведення управлінського обліку у рамках уже існуючої фінансово-економічної служби. Можна створити аналітичний центр або групу аналітиків різних напрямків (фінанси, IT, економіка тощо), які будуть займатися управлінським обліком. Досить часто використовується наступний варіант: у кожному підрозділі підбираються співробітники (або група співробітників), відповідальні за ведення управлінського обліку за своїм напрямком.

Дуже важливо створити систему контролю за досягненням показників, заданих у ЗСП, і при цьому встановити особисту відповідальність менеджерів підрозділів за виконання показників. У процесі оптимізації організаційної структури формуються принципи взаємодії, як між підрозділами усередині підприємства, так і між підприємствами, що входять до складу холдингу.

При розробці організаційної структури в першу чергу визначаються цільові орієнтири та критерії її вдосконалювання. Формується структура адміністративного й функціонального підпорядкування [3]. Досить складним етапом є розподіл областей відповідальності й функціональних обов'язків між підрозділами та співробітниками. Розроблена структура повинна забезпечувати інформаційну взаємодію підрозділів.

Основними організаційними документами, що фіксують зміни, повинні стати положення про організаційну структуру та посадові інструкції, що відображають розподіл функціональних обов'язків співробітників.

Основними результатами цього етапу є визначення організаційної структури підприємства, основних складових його блоків, їхніх функцій і напрямків діяльності, а також узгодження основи структурних рішень для побудови системи управлінського обліку.

З організаційною структурою компанії тісно пов'язана фінансова структура. Щоб створити фінансову структуру, спочатку потрібно розподілити доходи та витрати. При цьому відбудеться виявлення структурних підрозділів, здатних відповідати за рух грошових коштів [4]. Останнім кроком буде виділення у складі підприємства центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), їхня класифікація й розподіл по рівнях. За допомогою виділення ЦФВ підприємство піде шляхом децентралізації управління, коли бізнес-одиниці одержують самостійність у прийнятті оперативних стратегічних рішень.

Основними цілями децентралізації керування є підвищення якості управління. Дуже важливим є те, що лінійний менеджер буде мати право самостійно,

без узгодження з керівництвом, оперативно приймати рішення в певних питаннях і на певну грошову суму. Це підвищує оперативність управління бізнесом, тому що для прийняття рішень у менеджера підрозділу більше інформації про місцеві умови, при цьому їхня діяльність стає більш мотивованою та з'являється можливість виявити ініціативу. Наділення менеджерів відповідальністю сприяє розвитку управлінських навичок. А головне, що вище керівництво може зосередитися на стратегічних завданнях керування.

Таким чином, фінансова структура ділить організацію не по підрозділах, що виконує які-небудь функції, а по ЦФВ – структурним підрозділам, наділеним необхідними ресурсами, які здійснюють господарську або іншу діяльність у відповідності зі своїми правами й обов'язками. Ефективність роботи центрів визначається порівнянням планових і фактичних показників. У рамках системи обліку по центрах відповідальності будуються бюджети й оцінюються їхнє виконання. Це дозволяє чітко відслідковувати кошти та контролювати джерела виникнення доходів і витрат. Така деталізація обліку дозволяє максимально об'єктивно оцінювати діяльність підприємства.

ЦФВ бувають чотирьох видів [5]:

- центр прибутку – підрозділ, що заробляє прибуток. Керівник цього ЦФВ відповідає за доходи й витрати, отже, за результат діяльності даного підрозділу;

- центр інвестицій – підрозділ, що впроваджує нові види бізнесу або інноваційні проекти;

- центр витрат – витратний підрозділ, що обслуговує інші ЦФВ. Керівник цього ЦФВ може контролювати тільки витрати. Витратні центри фінансуються за рахунок центрів прибутку й віднесених на них витрат. Часто виділяють центри нормативних (наприклад, виробничі цехи) і управлінських витрат (наприклад, апарат керування);

- центр доходів – центр відповідальності, керівництво якого підзвітне тільки за одержання доходів, тобто має можливість контролювати й впливати на ціни й обсяг діяльності (наприклад, відділ збуту, якщо він дійсно контролює ціни й обсяги).

Структура центрів відповідальності передбачає їхній поділ по рівнях керування (центр відповідальності першого рівня, другого рівня й т.д.) залежно від їхньої підпорядкованості, цілей і завдань планування й контролю.

Але необхідно згадати про недоліки децентралізації керування, які виражаються в дублюванні функцій, неувважності до діяльності інших підрозділів й імовірності прийняття менеджером підрозділу некомпетентних рішень, які негативно позначаються на фінансовому результаті. Причинами невдалих рішень можуть бути непогодженість цілей усього підприємства й окремого підрозділу, а також недолік інформації, що дозволяла б менеджерам підрозділів визначати вплив своєї діяльності на інші підрозділи.

Ми вважаємо, що ці недоліки саме й знімаються впровадженням ЗСП.

Результуючим документом, що закріплює організацію фінансової структури підприємства, ролі, відповідальність і повноваження керівників різних центрів, є Положення про фінансову структуру компанії. У ньому повинні бути відображені склад ЦФВ, розподіл їх по рівнях керування, визначений структурний склад ЦФВ (що входять у його структурні підрозділи, основні статті доходів і витрат, надходження коштів і т.д.). У документі також фіксуються показники діяльності ЦФВ зі ЗСП, повноваження й персональна відповідальність керівників ЦФВ за результати.

Виходячи із практики впровадження управлінського обліку, можна сказати, що основна проблема полягає у відсутності чітких стратегічних цілей. Якщо цілі не визначені, це приводить до невірної визначення розв'язуваних завдань. Часто зустрічаються випадки не тільки відсутності єдиної нормативної бази в компанії, але навіть єдиної термінології. Необхідний правильний вибір менеджера проекту. Великою проблемою є неправильний розподіл ролей. Дуже важлива грамотна робота з персоналом, тому що впровадження управлінського обліку приводить до появи додаткових функцій і посадових обов'язків, що викликає невдоволення персоналу. Часто ставляться нереальні цілі й строки, а також можливі слабке планування й документування проекту. Проект може виявитися неуспішним через відсутність діючих механізмів контролю. Зустрічаються випадки невірогідності й несвоечасності надання інформації, і навіть навмисна фальсифікація даних.

Незважаючи на описані проблеми, на багатьох підприємствах уже впроваджується або навіть впроваджена система управлінського обліку. Усе більше компаній починає використати ERP-системи. Збільшується кількість успішних проектів по постановці управлінського обліку.

Висновки і пропозиції

З усього вище зазначеного можна зробити наступний висновок – якщо є внутрішня потреба менеджменту у достовірній і об'єктивній інформації про роботу підприємства, якщо керівництво хоче приймати обґрунтовані управлінські рішення, то вихід один – впровадження системи управлінського обліку. Це створить умови для достойної конкуренції вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Література

1. Уорд Кит. Стратегический управленческий учет. / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 346 с.
2. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. / Пер. с англ.; Под ред. В.А. Миронова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 218 с.
3. Лысенко Ю.В. Управленческий учет в системе управления предприятием // Проблемы современной экономики, №3 (19). – 2004. – С. 35-39
4. Николаева С.А. Доходы и расходы организации: практика, теория,

перспективы. Изд. 2-е перераб. и доп. – М.: «Аналитика-Пресс», 2000. – 224 с.

5. Юрьева Л.В. Анализ категорий расходы, затраты и себестоимость в системе стоимостного измерения // Региональная экономика и управление: электр. науч. журн. – №1 (09). – 2007 / <http://region.mcnip.ru/modules.php>

УДК 332.2:347.27(977.61)

А.В.БЕЛЕЦКАЯ

ПРОБЛЕМЫ ИПОТЕКИ ПОД ЗАЛОГ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ЗЕМЛИ

Луганский национальный аграрный университет, г. Луганск, Украина

Постановка проблемы

Земля, по мнению многих независимых экспертов, самый надёжный объект залога, так как при её рациональном использовании она со временем не изнашивается, как другие объекты недвижимости, а напротив, её стоимость постоянно растёт. Во всем мире кредиты под залог земли являются важным инструментом финансирования аграрного сектора, поскольку земля – самый ценный актив сельского предпринимателя.

В Украине механизмы ипотеки развиты очень слабо. Из трех возможных видов ипотеки: жилищная, строительная и земельная, в какой-то степени имеет место развитие жилищной ипотеки, некий элемент строительной ипотеки и полное отсутствие земельной.

Анализ последних исследований и публикаций

По мнению П.Т. Саблука [2], «наиболее сдерживает процессы развития аграрной реформы отсутствие финансовых ресурсов. Для развития отечественного сельского хозяйства, по оценкам экспертов, необходимо инвестировать ежегодно 20-25 млрд. грн., что в 10-12,5 раза больше, чем фактически вкладывалось за последние годы. В частности, для технического переоснащения сельского хозяйства нужны ежегодные вложения в сумме 12 млрд. грн. Потребность в банковских кредитах составляет 10-12 млрд. грн.» Ученые НАУ Э.Обмок и Л.Аврамчук [1] обращают внимание на то, что «использование земли как предмета залога существенно повышает вероятность получения кредита и увеличивает его сумму с увеличением стоимости залога и позитивно влияет на снижение уровня заемного процента». Е.В.Сергацкова [3] из России считает, что «в широком смысле слова формирование ипотечного меха-